



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

**O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NA ADECCO RECURSOS HUMANOS**



better work, better life

TATIANA DAMASCENO RAINHA

OUTUBRO 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

**MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
RELATÓRIO DE ESTÁGIO

O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
NA ADECCO RECURSOS HUMANOS

TATIANA DAMASCENO RAINHA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DOUTOR JOÃO PEIXOTO
DRA. RITA MARQUES

OUTUBRO 2014

RESUMO

Este relatório tem como objetivo descrever e analisar as tarefas que realizei durante o meu estágio, de aproximadamente três meses, na Adecco Recursos Humanos.

Este estágio permitiu-me realizar tarefas dentro da área do Recrutamento e Seleção e Gestão Administrativa de Recursos Humanos no que respeita ao trabalho temporário. A minha principal função era prestar apoio aos Técnicos de Recrutamento e Seleção.

O meu relatório está dividido em oito partes. Após a introdução, na segunda parte, encontram-se os conceitos de Recrutamento e Seleção e todos os procedimentos que fazem parte deste mesmo processo. Foco-me ainda no Trabalho Temporário e Empresas de Trabalho Temporário. Na terceira parte faço uma breve caracterização da Adecco e na quarta parte descrevo todas atividades que realizei na empresa. Na quinta parte, relaciono o exposto na segunda parte com as práticas de Gestão de Recursos Humanos desenvolvidas na Adecco. Na sexta parte, refiro quais os contributos do estágio para a minha formação pessoal e profissional. Segue-se a conclusão do trabalho e os anexos.

Este estágio permitiu-me assim colocar em prática os conhecimentos adquiridos no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, no que diz respeito ao processo de Recrutamento e Seleção, e adquirir experiência profissional nesta área.

PALAVRAS-CHAVE Recrutamento e Seleção, Trabalho Temporário, Adecco, Estágio.

ABSTRACT

This report aims to describe and analyze the tasks I performed during my internship, approximately three months, at Adecco Human Resources.

This internship allowed me to accomplish tasks within the area of Recruitment and Selection and Administrative Management of Human Resource in relation to temporary work. My main role was to provide support to the Recruitment and Selection Technicians.

My report is divided into eight parts. After the introduction, in the second part, are the concepts of Recruitment and Selection and all the procedures that are part of this same process. I focus as well on Temporary Work and Temporary Work Agencies. In the third part I briefly characterize the Adecco and in the fourth part describe all activities performed in the company. In the fifth part, I relate the above in the second part with the Human Resources Management practices developed at Adecco. In the sixth part, I refer the contributions of the internship for my personal and professional training. Finally, there are the conclusion of the work and the attachments.

This internship allowed me to put into practice the knowledge acquired in the Master of Human Resource Management, with regard to the Recruitment and Selection process, and gain professional experience in this area.

KEY WORDS Recruitment and Selection, Temporary Work, Adecco, Internship.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu orientador de estágio, Professor Doutor João Peixoto, que sempre se mostrou disponível para me ajudar no que precisasse. Foi sem dúvida muito prestável e acessível. Obrigada pelos conselhos e pela paciência, Professor!

Quero ainda agradecer à minha orientadora da Adecco, Dra. Rita Marques, e a todos os meus colegas da empresa que sempre se disponibilizaram a ajudar-me. Obrigada por todos os conhecimentos que me transmitiram!

Não poderia também deixar de agradecer aos meus amigos e namorado, que me deram muita força para que nunca desistisse de nada na vida e lutasse sempre pelos meus objetivos.

Finalmente, obrigada aos meus pais, que sempre estiveram do meu lado e acreditaram nas minhas capacidades.

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CTT – Contrato de Trabalho Temporário

CUTT – Contrato de Utilização de Trabalho Temporário

CV – Curriculum Vitae

ETT – Empresa de Trabalho Temporário

EUTT – Empresa Utilizadora de Trabalho Temporário

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto do Emprego e Formação Profissional

R&S – Recrutamento e Seleção

RH – Recursos Humanos

TRS – Técnico (a) de Recrutamento e Seleção

TT – Trabalho Temporário / Trabalhador Temporário

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	2
2.1. RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	2
2.1.1. <i>Definição de Conceitos.....</i>	2
2.1.2. <i>Planeamento do Processo de Recrutamento e Seleção</i>	2
2.1.3. <i>O Processo de Atração dos Candidatos.....</i>	5
2.1.4. <i>A Confiança Entre Candidato e Empresa</i>	6
2.1.5. <i>O Processo de Seleção</i>	7
2.2. O TRABALHO TEMPORÁRIO	10
2.2.1. <i>Definição de Conceitos.....</i>	10
2.2.2. <i>As Empresas de Trabalho Temporário.....</i>	12
3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	14
4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	22
4.1. O PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	22
4.2. O PROCESSO DE ACOLHIMENTO E INTEGRAÇÃO	24
4.3. GESTÃO ADMINISTRATIVA DE RECURSOS HUMANOS	25
4.3.1. <i>Acolhimento do Candidato.....</i>	25
4.3.2. <i>Receção de Candidatos para Inscrição e Entrevista.....</i>	25
4.3.3. <i>Atualização/Introdução de Fichas Biográficas.....</i>	26
4.3.4. <i>Arquivo de Documentos</i>	27
4.3.5. <i>Marcação de Exames Médicos.....</i>	27
4.3.6. <i>Assinatura de Contratos de Trabalho</i>	27
4.3.7. <i>Adendas ao Contrato de Trabalho</i>	28
4.3.8. <i>Esclarecimento de Dúvidas a Trabalhadores</i>	28
4.3.9. <i>Bases de Dados: OLA e Infoempleo.....</i>	28
5. ENQUADRAMENTO TEÓRICO VS. PRÁTICAS DE GRH DA ADECCO	30
6. ANÁLISE AO ESTÁGIO.....	32
7. CONCLUSÃO.....	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	39

1. INTRODUÇÃO

De forma a colocar em prática tudo o que aprendi no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos optei por realizar um estágio curricular e, assim, elaborar este relatório de estágio como trabalho final de mestrado. A empresa que me acolheu foi a Adecco. O estágio foi na área do Recrutamento e Seleção (trabalho temporário) e teve a duração de cerca de três meses, sendo que teve início a dia 1 de Dezembro de 2013 e terminou a 17 de Fevereiro de 2014.

As minhas principais atividades, durante o estágio, foram realizar a triagem curricular de candidatos, conforme os requisitos dos clientes; contactar telefonicamente os candidatos para marcação de entrevistas; acompanhamento dos técnicos na realização de entrevistas; elaboração de relatórios de avaliação. Todas estas atividades foram realizadas no âmbito do Recrutamento e Seleção. Relativamente à Gestão Administrativa de Recursos Humanos coube-me o arquivo das fichas dos candidatos; o atendimento telefónico e presencial dos mesmos; marcação de exames médicos; elaboração de adendas aos contratos; atualização da base de dados OLA.

Relativamente à estrutura deste relatório, inicialmente faço um enquadramento teórico sobre o processo de Recrutamento e Seleção e falo um pouco sobre Trabalho Temporário. Seguidamente, apresento a empresa. Posteriormente, descrevo e analiso as atividades que desenvolvi durante o estágio. De seguida, estabeleço uma relação entre o enquadramento teórico e as práticas de Gestão de Recursos Humanos da Adecco. Por fim, faço uma análise ao estágio.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Recrutamento e Seleção

2.1.1. Definição de Conceitos

Bratton e Gold (2007: 239) distinguem os conceitos de Recrutamento e Seleção (R&S) ao estabelecer uma clara ligação entre ambos: "O Recrutamento é o processo de atração de um conjunto de pessoas capazes de ocupar uma posição dentro de uma organização. Seleção é o processo pelo qual gestores e outros dão uso a instrumentos específicos para escolher, do conjunto de candidatos, uma ou várias pessoas com maior probabilidade de ter sucesso no trabalho, de acordo com os objetivos dos gestores e requisitos legais."

Ao estabelecer uma distinção semelhante em que as atividades de Recrutamento fornecem um conjunto de pessoas elegíveis para a seleção, Foot e Hook (2005: 63) apontam que: "Embora as duas funções estejam intimamente ligadas, cada uma requer uma gama de capacidades e competências separadas, e podem, na prática, ser cumpridas por diferentes membros da equipa. No que respeita à atividade de Recrutamento a organização pode recorrer a agências especializadas no assunto, o que normalmente não acontece com a Seleção. Como tal, faz sentido tratar cada atividade separadamente".

2.1.2. Planeamento do Processo de Recrutamento e Seleção

Kaplan e Norton (2004) afirmam que um problema vulgar no R&S é um planeamento ineficaz de Recursos Humanos (RH). Um planeamento de RH eficaz representa estratégias de negócios e políticas e práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) específicos. Isto verifica-se nomeadamente nas políticas e práticas de Recrutamento e Seleção. O principal objetivo do planeamento de RH é obter o número adequado de pessoas com boas competências e experiência nas funções certas, na hora certa e pelo melhor preço. Os mesmos autores acrescentam que a existência de boas políticas de Recrutamento e Seleção, procedimentos de Recrutamento e Seleção, critérios de avaliação de talentos, auditoria e processamento da informação sobre o mercado de trabalho, são cruciais para o envio dos colaboradores certos no momento certo. Estudos

anteriores demonstram que o nível de competência dos gestores de RH influencia fortemente o Recrutamento e Seleção. E a presença de especialistas em RH experientes irá reduzir a duração do processo e melhorar a qualidade dos candidatos. Por outro lado, um processo de recrutamento e seleção só será eficaz se a equipa de RH for esforçada e competente (Kaplan e Norton, 2004).

De acordo com Camara *et al.* (2007), o surgimento de uma vaga para determinadas funções pode resultar do titular de um cargo já existente ter sido transferido para outra função ou ter mesmo abandonado a empresa, ou de um cargo novo que nunca antes foi ocupado. Antes de iniciar o processo de Recrutamento, deve ter-se em atenção outras possibilidades, tais como: "a redistribuição das tarefas atribuídas a esse cargo pelos restantes membros da equipa (ou unidade), tornando desnecessária uma nova admissão; uma análise aprofundada do conteúdo dos diferentes cargos da mesma unidade, para concluir se há tarefas que podem ser eliminadas, ou automatizadas, por exemplo, evitando ter que recrutar mais pessoal; a reanálise dos perfis e competências das funções próximas do cargo vago para, através da sua alteração ou enriquecimento, eliminar a necessidade de Recrutamento; recurso a *outsourcing*" (Camara *et al.*, 2007:384).

Se, mesmo depois de confirmados todos estes pressupostos, persistir a necessidade de preenchimento do cargo, deverá refletir-se sobre o custo que ele vai trazer e se esse custo está orçamentado. Também deverá ser ponderado se o novo colaborador está dentro das previsões de número de pessoas autorizado (*headcount*) e quando é necessário que inicie funções (Camara *et al.*, 2007).

Para além disso, o Departamento de Recursos Humanos deve definir qual o perfil desejado para a função, para que o candidato esteja totalmente alinhado às necessidades da empresa, por forma a evitar erros que se vão refletir em sobrecustos e perdas de tempo inerentes. Para definir o perfil da função deve identificar-se concretamente a função, o título e o enquadramento organizacional; reconhecer-se os requisitos que o candidato deve possuir (aptidões, competências, experiência, etc.); o vencimento; os benefícios de que poderá usufruir; as oportunidades de formação, desenvolvimento e de carreira; o local e o horário de trabalho; cláusulas de confidencialidade, regime de exclusividade (Camara *et al.*, 2007).

As organizações podem também optar por recorrer ao Recrutamento Interno ou Externo. Uma organização recorre ao Recrutamento Interno quando se socorre de membros internos para ocupar as vagas, o que se sucede nos casos de transferência ou promoção. E, por pouto lado, recorre ao Recrutamento Externo quando os candidatos são recrutados no exterior da empresa (desempregados, indivíduos à procura do primeiro emprego ou membros de outras organizações) (Gomes *et al.*, 2008).

Bilhim (2006) afirma que as ofertas de trabalho são geralmente apresentadas em primeiro lugar aos colaboradores da organização. Contudo, o Recrutamento Interno ou Externo, na opinião do mesmo autor, deverá corresponder à estratégia da organização. Se a organização, do ponto de vista estratégico, chegar à conclusão que é necessário alterar a cultura organizacional, deverá proceder ao Recrutamento Externo. Por outro lado, se achar que cultura deve permanecer a mesma, deve recorrer ao Recrutamento Interno, se possível. Anúncios, notas de serviço ou o jornal da organização são métodos utilizados pelas organizações na divulgação de uma vaga internamente. Podem, também, proceder à exploração dos ficheiros existentes ou ao plano de carreiras (mais utilizado para quadros e chefias).

Contrariamente, o Recrutamento Externo dá-se quando não é possível satisfazer as necessidades da empresa com o recurso ao Recrutamento Interno e a entrada de "sangue novo" permite enriquecer o potencial interno da mesma. O recrutamento *online* (e-recrutamento); o Instituto de Emprego e Formação Profissional; anúncios nos média (jornais, revistas); contacto direto com as escolas de ensino e de formação profissional; referências dos outros colaboradores ou até mesmo de clientes; parcerias com as associações de estudantes de diferentes escolas; feiras de emprego; os sindicatos; *headhunting*; as agências de emprego são métodos de Recrutamento Externo (Bilhim, 2006, Caetano e Vala, 2007, Gomes *et al.*, 2008).

As empresas podem ainda recorrer ao Recrutamento Misto no lugar de optar apenas por um tipo de recrutamento - Interno ou Externo. No que respeita ao Recrutamento Misto, as organizações podem proceder de diferentes formas: metade das vagas para os candidatos internos e a outra metade para os externos; recorrer, inicialmente, ao Recrutamento Interno e só no caso de restarem vagas recorrer ao Recrutamento Externo; avaliar os candidatos internos e externos em gabinetes no exterior da organização para

que a avaliação não sofra qualquer influência existindo, assim, igualdade de oportunidades nos processos (Caetano e Vala, 2007).

2.1.3. O Processo de Atração dos Candidatos

"Recrutar bem, assenta na capacidade de interessar e despoletar a candidatura dos perfis considerados interessantes" (Peretti, 2007:232). O primeiro passo no processo de Recrutamento é atrair a atenção de potenciais candidatos a emprego. No entanto, é importante que se distingam duas variáveis neste processo: pessoas que se encontram à procura de uma oportunidade de emprego e o processamento ativo das informações fornecidas pelas organizações. No que diz respeito à primeira variável, os investigadores, na sua maioria, não têm dado relevância à mesma. Relativamente à informação processada, as entrevistas com os candidatos indicam que o conteúdo dos anúncios de emprego não corresponde ao que está a ser processado sistematicamente (Jones *et al.*, 2006).

As funções que o trabalhador irá desempenhar e os atributos organizacionais são fatores-chave na determinação da atratividade de uma posição (Chapman *et al.*, 2005). Assim, a reputação da organização é considerada um fator-chave. Algumas pesquisas têm demonstrado o quão a reputação é importante, já que as pessoas pretendem impressionar os outros com a sua ligação a uma organização respeitada (Turban e Cable, 2003). A reputação de uma organização é também vista como um sinal de trabalho com atributos positivos (Turban e Cable, 2003). Outros fatores relevantes, no que concerne à atratividade de uma posição, são a expectativa de uma pessoa receber uma oferta de emprego, tendo oportunidades de emprego alternativas (Chapman *et al.*, 2005). Isto é, os indivíduos têm tendência a não prestar atenção a posições que não são suscetíveis de alcançar.

Ao abordar a perspetiva de um candidato a emprego, alguns investigadores (por exemplo, Dineen e Noe, 2009) têm frequentemente admitido que o candidato detém uma auto-perceção sobre as suas capacidades e necessidades. Contudo, existem autores que defendem que a auto-perceção nem sempre é razoável. Um exemplo do referido são os estudos que têm demonstrado que os indivíduos muitas vezes têm uma visão desajustada das suas competências (Dunning, 2007). De facto, entrevistas realizadas a novos

trabalhadores sugerem que, mesmo que os candidatos possuam informações precisas sobre uma posição, podem pensar que conseguem desempenhar certas funções mas, na verdade, não têm essa capacidade (Billsberry, 2007). Esta questão da auto- percepção (ou a não existência da mesma) tem relevância para atrair indivíduos para um processo de recrutamento.

2.1.4. A Confiança Entre Candidato e Empresa

Dineen e Soltis (2011) salientam que durante todo o processo de R&S, são trocadas informações entre as organizações que estão em processo de contratação e os candidatos. As duas partes depositam a sua confiança uma na outra, a um nível diferente, acreditando receber informações tão precisas, honestas e completas quanto possível. Todavia, mesmo quando esta situação se verifica, as informações fornecidas ao longo desses processos podem, de alguma forma, não corresponder a todas as situações imprevisíveis que possam surgir e que envolvam o relacionamento entre o empregado e a entidade patronal (Dineen e Soltis, 2011).

Como a confiança entre candidatos a emprego e potenciais empregadores se desenvolve ao longo do tempo e através de repetidas trocas de confiança entre as duas partes (Kramer, 1999), cada interação durante os processos de pré-entrada é uma oportunidade de fortalecimento ou enfraquecimento das percepções de confiança. Durante este processo, violações de confiança ou informações mal interpretadas podem corroer a confiança que os candidatos a emprego e organizações possuem e danificar o relacionamento entre as duas partes. Como tal, quanto maior for o grau de confiança que os candidatos a emprego e organizações empregadoras têm um no outro, mais eficazes serão as atividades de Recrutamento e Seleção (Searle e Billsberry, 2011).

Ainda que, em alguns casos, os candidatos possam estar totalmente familiarizados com uma organização, geralmente possuem apenas um certo grau de afinidade com uma organização ou com os seus membros antes de um contacto relacionado com o recrutamento (Dineen e Soltis, 2011). Esta proximidade vem de diversas fontes, entre as quais, produtos da organização, serviços, *websites*, colaboradores da organização, ou de uma anterior interação com a empresa como um parceiro de negócios ou concorrente. Por outro lado, a publicidade de uma empresa pode atuar de forma positiva sobre as

convicções dos candidatos, contribuindo para alcançar melhores resultados a nível do Recrutamento (Collins e Han, 2004).

Neste sentido, uma das formas através das quais a reputação organizacional tem impacto nas opções dos candidatos é através da criação de uma percepção de confiabilidade organizacional. Existem, também, claras evidências de que a reputação da organização desempenha um papel de extrema importância no processo de Recrutamento. A reputação de uma organização surge como um sinal positivo para os candidatos no que concerne às suas percepções de trabalho e aos atributos organizacionais (Turban *et al.*, 1998).

2.1.5. O Processo de Seleção

A triagem começa pela análise dos documentos de candidatura. Peretti (2007) revela que a primeira fase da triagem traduz-se na comparação das características expostas no *Curriculum Vitae* (CV) com as exigências da função (idade, formação, experiência) e conduz a uma eliminação de 90% das candidaturas. Assim, nesta etapa, a qualidade do *Curriculum Vitae* é de extrema importância. Segundo Bilhim (2006:232), "O *Curriculum Vitae* deve espelhar a reflexão que o candidato faz da sua experiência passada, na relação com o posto de trabalho para que concorre." Para além disso, também muitas vezes é solicitado o envio de uma fotografia do candidato. Os Departamentos de RH dão muita importância a este elemento: 70% consideram-no fundamental (Peretti, 2007)

Uma vez analisado o CV, os candidatos podem ser contactados para uma entrevista. Nesta etapa, o entrevistador informa o candidato sobre a empresa e as funções a desempenhar. Depois de serem fornecidas todas as informações acerca do posto de trabalho, é o momento de o candidato falar sobre a sua experiência profissional e as suas aspirações para o futuro. Esta é a oportunidade de o candidato defender as suas opiniões e as suas experiências, fazendo uso de bons argumentos (Peretti, 2007).

Peretti (2007) admite que as boas condições materiais e psicológicas e a prévia preparação de um guião de entrevista, que possibilite ao entrevistador recolher a informação necessária, são os ingredientes essenciais para o sucesso da entrevista. No decorrer da entrevista aconselha-se o entrevistador a saber escutar (ser recetivo e expressivo), a

comentar (manter a conversa viva com perguntas abertas) e a colocar questões (o quê? como? por quê?).

Apesar de as entrevistas serem de fácil uso e poderem ser realizadas por pessoas que não possuem uma formação específica na área, podem surgir dificuldades na sua realização, tais como: um elevado número de candidatos; vários candidatos em condições de serem selecionados; pressões de tempo e dificuldade em encontrar tempo para preparar e realizar as entrevistas convenientemente; a falta de competências/ conhecimentos em áreas como a psicologia, a comunicação e a negociação; candidatos que se encontram mais preparados para a entrevista do que os gestores (Gomes *et al.*, 2008).

Ainda na opinião de Gomes *et al.* (2008), o decorrer da entrevista e os seus resultados são influenciados por aspetos, circunstâncias e informações anteriores à mesma. As pré-impressões que o entrevistador constrói acerca do candidato (através, por exemplo, do CV, fotografia ou resultados dos outros testes) vão ter impacto no processo da entrevista propriamente dita e na decisão final de aceitação ou rejeição. Consequentemente, quando o candidato e o entrevistador se sentam, frente-a-frente, a entrevista decorre sob a influência do que nela ocorre mas também de acordo com as impressões formadas previamente sobre o candidato (Gomes *et al.*, 2008).

Aos candidatos que foram escolhidos na fase da entrevista pode ser solicitada a realização de testes (Camara *et al.*, 2007). Estes testes permitem identificar eventuais pontos fracos, que vão condicionar o desempenho nas funções que vão exercer, e também classificar as atitudes dos candidatos, possibilitando selecionar e adequar os perfis dos mesmos ao perfil exigido para o cargo. Os testes dividem-se em três categorias: testes de aptidão, testes de personalidade e provas de situação. Segundo Camara *et al.* (2007:395), "os testes de personalidade, por exemplo, permitem averiguar os traços principais do perfil do candidato: introversão/extroversão; assertividade/passividade; sociabilidade/isolamento; estabilidade emocional/falta de controlo, etc." Os testes podem ser um auxiliar importante mas não substituem a entrevista.

Bilhim (2006) destaca as cartas de recomendação e os questionários sobre a experiência dos candidatos e sobre a sua posição atual como dois outros instrumentos de seleção existentes, para além da entrevista. O processo de Recrutamento e Seleção, no todo ou em parte, pode ser realizado na organização ou a empresa pode contratar empresas

especializadas para a realização deste processo. Não poderia deixar de ser referida a crescente importância dos *assessment centers* (centros de diagnóstico) que utilizam técnicas de grupo, designadamente, o jogo de papéis e as simulações (Bilhim, 2006).

Depois de selecionado o candidato que vai ocupar a posição, o chefe funcional e o Departamento de RH estabelecem o tipo de contrato de trabalho (permanente ou a termo); a data de início do contrato; o título da função; o nível interno (se o houver) da função; local e horário de trabalho; período experimental; salário inicial e prazo de revisão; benefícios; outros pontos relevantes, tais como deveres de confidencialidade, ou estipulações de exclusividade ou de não concorrência (Bilhim, 2006).

Uma vez reunidas as condições acima referidas, o candidato escolhido deve ser contactado para que lhe seja apresentada a proposta de emprego. Contudo, antes deste procedimento, os candidatos finalistas devem realizar um exame médico de admissão, para ter a certeza que estão aptos para o desempenho da função e que não são portadores de doenças que possam pôr em risco a saúde dos seus futuros colegas de trabalho, de acordo com a lei. O exame médico pode conduzir à eliminação do candidato se este for considerado "inapto" para a função (Camara *et al.*, 2007).

Os mesmos autores referem que é a chefia direta, com o apoio de um Técnico de Recursos Humanos, se for pertinente, que deve apresentar a proposta ao candidato. A informação deve ser apresentada de forma clara e o mais completa possível. No que respeita ao salário e benefícios estes devem ser revelados no final e também se deve dar a entender que este assunto não é renegociável. Todavia, se durante a conversa se verificar que os mesmos não são convenientes (por exemplo, se o candidato tiver sido aumentado na empresa onde está), deve haver flexibilidade suficiente para os repensar, tendo sempre em atenção a preservação da equidade interna. Não se deve deixar de reconfirmar junto do candidato a sua motivação para o cargo e certificar-se que a motivação não é apenas monetária.

Camara *et al.* (2007) afirmam que, se o candidato pedir, a aceitação da proposta pode ser adiada para lhe dar tempo para pensar. Porém, geralmente, a resposta é dada durante a reunião. É nesta reunião que se deve estipular a data de início do contrato. Neste sentido, o candidato deverá ter em sua posse o contrato com todas condições acordadas, antes de abandonar o seu atual emprego. Assim, o candidato certifica-se da seriedade da proposta

e tem a possibilidade de escrever a carta de demissão, tendo consciência que o novo empregador mais tarde não voltará atrás com a sua palavra.

A assinatura do contrato encerra o processo de Seleção. Contudo, logo depois da sua entrada na empresa, deve-se considerar o programa de orientação do novo colaborador como uma consequência do processo de Seleção e fundamental para que o mesmo faça, com sucesso, a sua integração na empresa, conhecendo os seus valores e cultura, a estrutura da empresa e o seu negócio (Camara *et al.*, 2007).

2.2. O Trabalho Temporário

2.2.1. Definição de Conceitos

Atualmente deparamo-nos com várias formas de trabalho que têm em comum a característica da flexibilidade a nível contratual, de tempo de trabalho, de espaço e de estatutos (emprego a tempo parcial, teletrabalho, emprego por conta própria, trabalho temporário, *outsourcing*/subcontratação). O trabalho temporário (TT), por seu lado, tem vindo a ganhar protagonismo e é o mais visível e flexível de todo o conjunto de modalidades de emprego flexível (Kovács, 2001).

Dentro do trabalho temporário existem duas situações distintas: as empresas que contratam diretamente trabalhadores em regime de trabalho temporário e empresas especialistas nestes serviços, as ETT's (Empresas de Trabalho Temporário) que a pedido de outras empresas contratam trabalhadores para ingressar nas mesmas.

Relativamente à segunda situação, e de acordo com o art. 172.º do Código do Trabalho (C.T), o trabalho temporário caracteriza-se por uma relação laboral entre três entidades (também denominada por “relação laboral triangular”), a Empresa de Trabalho Temporário (ETT), a Entidade Utilizadora (EUTT) e o Trabalhador Temporário (TT). À Empresa de Trabalho Temporário compete recrutar, selecionar e proceder à contratação do trabalhador temporário. Paga também a sua remuneração, faz os descontos para a segurança social e IRS e detém o poder de disciplinar os trabalhadores. Por sua vez, a Entidade Utilizadora tem a função de acolher um colaborador que não integra os quadros da empresa, porém trabalha sob a sua direção e segundo as suas ordens. Por último, o

Trabalhador Temporário exerce funções, temporariamente, na Entidade Utilizadora; no entanto, a sua entidade patronal é a Empresa de Trabalho Temporário.

As empresas, de forma a obter lucro, formulam e concretizam políticas que têm como objetivo reduzir os custos de produção. Como tal, exteriorizam atividades subcontratando serviços que compensem o custo e limitem o número de trabalhadores ao imprescindível, recorrendo ao TT (Santana & Centeno, 2001).

De acordo com Pederson *et al.* (2007), o que leva as empresas a recorrerem cada vez mais ao TT é o reconhecimento legal deste tipo de trabalho, o desemprego, fazer face às necessidades das empresas num mercado competitivo e exigente e a ideia de que é inevitável e incontornável pelas leis da economia.

Peretti (2007: 159) enuncia as vantagens do trabalho temporário: “Estudos efetuados apoiaram a tese segundo a qual o trabalho temporário preenche, essencialmente, uma função económica de ajuste conjuntural que permite aproximar-se do ótimo, pois, graças a ele, a empresa pode produzir ao menor custo, resolvendo os picos de atividade, e certos trabalhadores temporários podem transformar-se assim em assalariados permanentes a menor custo”.

Rosa (2003) refere as desvantagens do TT para os trabalhadores nesta situação, das quais se destacam: a inexistência de retribuição contínua; o facto de não ser conhecida a duração da missão; improváveis possibilidades de promoção e instabilidade permanente; existência de uma relação mais complicada entre trabalhadores temporários e superiores; e também um sentimento de marginalização em relação ao trabalhador permanente na EUTT, que se repercute no difícil acesso aos equipamentos, espaços coletivos e formação profissional. Por sua vez, Pedersen *et al.* (2007) referem que a existência de duas empresas a partilhar responsabilidades cria uma certa confusão e levanta outras questões, pois os trabalhadores temporários têm um estatuto distinto dos trabalhadores permanentes, já que não são tratados de igual forma e não têm os mesmos privilégios.

2.2.2. As Empresas de Trabalho Temporário

Como é referido no *site* do IEFP, “as Empresas de Trabalho Temporário têm como principal papel a satisfação, no mercado de trabalho, de necessidades de mão-de-obra pontuais, nas situações previstas na Lei (art. 175.º e seguintes da Lei 7/2009 de 12 de Fevereiro), devendo a empresa reunir um conjunto de requisitos para o exercício da atividade¹”.

Um contrato de utilização de trabalho temporário (contrato realizado entre a empresa de trabalho temporário e a empresa utilizadora do trabalho) pode ser celebrado nos casos apresentados no Código do Trabalho (ver anexo 1). No Código de Trabalho podemos também encontrar qual a duração máxima dos contratos para cada uma destas situações (Art. 175.º a 182.º).

Por sua vez, os contratos de trabalho temporário (contrato celebrado entre a ETT e o TT) e de utilização de trabalho temporário (contrato celebrado entre a EUTT e o TT) têm que conter diversas menções (ver anexo 2).

Segundo Glinne (2009:13), as ETT’s “têm dois clientes, a firma cliente e o trabalhador temporário, cada um dos quais possui expectativas e exigências distintas (...). Por um lado, os trabalhadores das empresas de trabalho temporário (técnicos de recrutamento e seleção, consultores) têm que satisfazer as exigências das empresas em termos de trabalhadores e que selecionar os melhores candidatos para um emprego a partir de requisitos explícitos. Mas, por outro lado, devem responder às necessidades dos trabalhadores para encontrar um emprego. Os trabalhadores das ETT’s encontram-se, assim, situados entre dois clientes (o trabalhador temporário e a empresa cliente da ETT) e esta posição pode causar tensão e sofrimento”.

Glinne (2009) destaca o facto de a natureza das atividades das ETT’s implicar uma relação profissional entre TT’s, EUTT’s e profissionais das ETT’s. De acordo com o mesmo autor, este vínculo profissional é responsável por gerar um certo nível de incerteza, sobretudo devido aos diferentes “poderes” e papéis dos vários intervenientes (EUTT’s, TT’s e ETT’s). Esta relação laboral impõe ao trabalhador da ETT o desenvolvimento dos laços de confiança, para que existam garantias e segurança nas

¹ Disponível em www.iefp.pt.

relações entre a ETT e os outros agentes (EUTT's e TT's). Na realidade, o profissional da ETT defronta-se, no seu dia-a-dia, com os seus próprios conflitos simbólicos de papéis e de poderes, pois tem de responder às necessidades da empresa na qual exerce funções e à sua relação com a EUTT e, ao mesmo tempo, dar satisfações e estar atento às necessidades de EUTT's e TT's, igualmente detentores de um conflito potencial (Glinne, 2009).

No que se refere a procedimentos legais, e relativamente à formação, a ETT tem de cumprir o dever de dar formação profissional aos TT's. No art. 187.º nº1 do C.T está exposto que a ETT deve assegurar a formação profissional aos trabalhadores que são contratados por um período superior a três meses seguidos ou por três meses num ano, devendo a formação compreender pelo menos 1% da faturação anual.

Relativamente à prevenção de segurança e saúde do trabalhador, e segundo o art. 186.º nº4, a ETT tem a obrigação de realizar a consulta de medicina do trabalho (exames médicos de admissão) antes de o trabalhador iniciar funções.

Ainda em matéria legal, e em conformidade com o art. 186.º nº2, antes de o trabalhador entrar ao serviço, a ETT deve informar o mesmo das especificidades do posto de trabalho, dos riscos laborais e das medidas de proteção e prevenção (em matéria de primeiros socorros, combate a incêndio e instruções em caso de perigo grave e iminente), consoante informação previamente fornecida pela EUTT.

Para a empresa utilizadora, o trabalho temporário é encarado como uma forma simples e rápida de responder a algumas necessidades da empresa. Considera-se que o trabalho temporário dá a possibilidade às empresas de se adaptarem à conjuntura (ajustar, da melhor forma, os seus efetivos), mantendo no exterior uma parte da mão-de-obra. O padrão jurídico do trabalhador afeto a esta utilização não é a empresa utilizadora, mas sim a empresa de trabalho temporário (Peretti, 2007).

3. CARATERIZAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Adecco tem origem franco-suíça e é proveniente da fusão entre as empresas ADIA e ECCO. A Adecco está presente em 60 países, possui uma rede de 5.500 delegações, que oferecem diariamente emprego a 700.000 pessoas, e presta serviço a mais de 100.000 empresas. O Grupo exibe uma estrutura mundial direcionada para a prestação de um serviço integrado na área dos Recursos Humanos, com o compromisso de um desenvolvimento contínuo de soluções eficazes e competitivas para os seus clientes. Para além disso, pertence à lista 500 da Fortune Global e está cotada na bolsa de Zurique. A Adecco foi também a primeira empresa no setor do trabalho temporário a conquistar a Certificação de Qualidade ISO (Adecco a, 2012).

A Adecco encontra-se no nosso país desde 1989 e, atualmente, tem agências espalhadas por todo o país (ver anexo 3). Opera através de três empresas e diferentes linhas de negócios, tais como Trabalho Temporário, Formação, *Outsourcing* e Recrutamento & Seleção. É uma das principais empresas em serviços de Recursos Humanos e uma das cinco primeiras empresas na criação de emprego em Portugal. Relativamente a recompensas pelo seu trabalho, a Adecco, em Maio de 2008, recebeu o Prémio Mind Leaders Awards na categoria de *Outsourcing* e Trabalho Temporário. Já em 2012 foi eleita umas das melhores empresas para trabalhar (iniciativa Revista Exame e Accenture) e conseguiu alcançar o prémio de melhor empresa de Serviços (Revista Exame) (Adecco a, 2012).

Valores, Missão e Visão da Empresa

No Manual de Acolhimento da empresa, é referido que o “trabalho e boas práticas” da mesma se baseiam no “respeito mútuo e na confiança” e que a “cooperação vai além-fronteiras, delegações e disciplinas”. As suas palavras-chave são “equipa, confiança e talento”. A integridade, outra das qualidades da empresa, conduz a “um trabalho e uma vida melhor - um futuro sustentável”. São “parceiros honestos e justos” para com os seus *stakeholders*. No mesmo manual é afirmado que esta empresa se caracteriza pela sua “paixão em liderar com empreendedorismo e inovação e por encorajar a iniciativa na tomada de decisões e nas soluções criativas”. Para além disso, o que a distingue de todas

as outras empresas são a “apresentação de soluções personalizadas e os contactos com as pessoas certas”. Finalmente, compromete-se a “desenvolver parcerias a longo-prazo” com os seus colaboradores, associados e clientes e a sua “principal competência é dar enfoque às pessoas inteligentes e trabalhadoras” (Adecco a, 2012).

A missão da Adecco é “promover a justiça, igualdade e diversidade”. O seu objetivo é “superar expectativas”. Segundo a própria empresa, "a Adecco contribui para melhorar a carreira profissional das pessoas, intervindo ao nível do seu recrutamento, seleção, formação e integração no mercado de trabalho. Contribui também para melhorar a gestão dos Recursos Humanos dos seus clientes, através da sua flexibilidade e competitividade, reforçado pela dispersão geográfica" (Adecco a, 2012).

O *slogan* da Adecco Recursos Humanos, “*better work, better life*”, é um espelho do seu compromisso em garantir melhores serviços e melhores carreiras, reflete a estratégia empresarial a longo prazo e define aquilo que os clientes e associados esperam desta organização².

As Seis Áreas de Negócios da Adecco Recursos Humanos

É dito no *site* da empresa que a "a Adecco Portugal desenvolve serviços de Recursos Humanos altamente especializados, alicerçando toda a sua atividade em 6 áreas de negócio especializadas³". É este o tema que passarei a desenvolver de seguida.

Uma destas seis áreas de negócio é a **Adecco Trabalho Temporário**. De acordo com a empresa, o recurso ao trabalho temporário é uma solução adequada em períodos de desenvolvimento ou retração de certas atividades, tais como acréscimos de trabalho, substituição de um trabalhador ausente, necessidades de mão-de-obra pontuais. Estas são situações onde o trabalho temporário possibilita alcançar os objetivos desejados. A experiência da empresa a nível nacional e internacional em trabalho temporário tem permitido o desenvolvimento de especializações na prestação deste tipo de serviço em diferentes setores de atividade, como por exemplo: *Office, Sales, Groundforce, Hospitality, Call Center Solutions* e *Industrial & Logística* (Adecco a, 2012). Neste

² Disponível em www.adecco.com

³ Ibid.

sentido, uma empresa de trabalho temporário paga os vencimentos, toma a seu cargo as despesas de recrutamento e seleção, formação profissional, segurança social, seguros e encargos diretos, fazendo com que os trabalhadores recebam as ordens de trabalho na empresa onde prestam serviço (Adecco b, 2012).

Relativamente à **Adecco Contact Center Solutions**, desde 1998 que esta faz parte da gestão de *Contact Center* na Adecco Portugal, apresentando um volume de negócios superior a 20 milhões de euros e mais de 2.000 colaboradores em carteira. A sua função prende-se em desenvolver parcerias em regime de trabalho temporário ou prestação de serviços (*outsourcing*). Por outro lado, os principais mercados em que opera são os mercados das telecomunicações, banca e seguros, *medical & pharma*, ensino, afirmando ser um parceiro de negócios com soluções integradas⁴.

No que respeita à área **Adecco Professional**, esta está concentrada no desenvolvimento de Serviços de Consultoria em Recrutamento & Seleção de quadros médios e superiores. A empresa afirma que o que assegura o êxito dos seus processos de seleção são os seguintes fatores: rapidez de resposta; eficácia/adequação; relação custo-benefício; cobertura nacional; serviços à medida; consultores especializados e processos auditados interna e externamente. A *Adecco Professional* opera em conformidade com as exigências, expectativas e necessidades dos seus parceiros, aconselhando sobre o método mais apropriado: Seleção Tradicional; *Headhunting*; Intervenção Faseada (Adecco a, 2012).

Por sua vez, a **Adecco Outsourcing** disponibiliza um conjunto de serviços especializados aos seus clientes em atividade de suporte ao seu negócio principal e atua como um parceiro externo, gerindo os seus recursos na empresa. A coordenação e a operacionalização destas atividades são transferidas para a Adecco, ficando a cargo desta, mantendo ferramentas de controlo que lhe permitem monitorizar o desempenho. O seu papel cinge-se a recrutar, selecionar, contratar, formar e reter os melhores profissionais para cada área e gerir operações (Adecco a, 2012).

Já a **Adecco Training** é uma consultora de formação. Para além da implementação de ações de formação e/ou conceção de conteúdos de formação à medida, também é parceira

⁴ Ibid.

de desenvolvimento de Recursos Humanos, oferecendo soluções em três grandes áreas de atividade: Projetos de Formação; Consultadoria em Formação e Desenvolvimento; e *Outsourcing* da Formação (figura 1) (Adecco a, 2012).

Figura 1 - Adecco Training



Fonte: Adecco a, 2012

Finalmente, a área de negócio **Adecco *International Mobility*** é para a Adecco um dos maiores projetos a nível mundial, que foi criado com o objetivo de fazer face à globalização dos mercados de trabalho. É através da sua rede de delegações que dá apoio a colaboradores e explora várias oportunidades de carreira em todo o mundo. Neste sentido, desde o ano de 2006, mais de 28.500 pessoas encontraram uma oportunidade de emprego através da Adecco. Já em 2012 mais de 2.500 foram colocadas em projetos internacionais. Relativamente à Adecco Portugal, esta colocou, também no ano de 2012, mais de 100 pessoas em projetos internacionais, grande parte na área de construção civil em França e na Noruega, prevendo-se para 2013 um aumento de cerca de 20% do número de vagas a nível global. Finalmente, a Adecco *International Mobility* oferece aos seus clientes e candidatos uma rede de agências espalhadas por todo o mundo, que possibilitam o acompanhamento de todos os projetos da Adecco; um *know-how* comprovado na gestão de recrutamentos internacionais; a garantia de que é encontrada a pessoa certa para o lugar

certo, conforme as pretensões dos seus parceiros ou clientes, assim como a garantia de que é encontrado o emprego certo para a pessoa certa, tendo em conta a sua experiência e expectativas⁵.

Estrutura Organizacional da Adecco

A estrutura nacional da Adecco é constituída pela Direção Geral, que se situa no topo da hierarquia, a par da Secretária da Direção Geral, que presta apoio à mesma. A linha que se segue na estrutura é composta pelas seguintes divisões: Direção Financeira, da qual fazem parte o Departamento de Contabilidade, *Controlling*, Tesouraria e Centro de Serviços Administrativos; Departamento Informático; Departamento Jurídico; Departamento de Qualidade; Direção Comercial, onde está inserido o Departamento das Grandes Contas; Direção de Serviço; Direção de Recursos Humanos; Direção de *Trainning/Professional*; Direção Regional Sul; Direção Regional Norte; Direção de *Outsourcing* e, por último, a Direção de CCS.

Por sua vez, e tal como representado no esquema abaixo, a Delegação TT e *Outsourcing* da Adecco, apresenta no seu topo o Diretor Regional, seguido pelo Diretor de Delegação (cada delegação da empresa tem o seu próprio Diretor). Na linha hierárquica que se segue encontra-se o Consultor de Recursos Humanos (também denominado de Comercial) que tem como subordinados o Técnico de Recrutamento e Seleção e o Assistente de Recrutamento e Seleção. Este último tem ainda o apoio do estagiário na realização das suas tarefas.

⁵ Ibid.

Figura 2 - Organograma das Delegações TT e *Outsourcing*.



Fonte: Adecco a, 2012

Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Martins (2012) refere que a distinção, recebida pela Adecco, de melhor empresa do sector de serviços, em 2012, permite concluir que esta empresa faz um ótimo trabalho naquilo que é a sua área de atuação.

Na base das práticas de GRH da Adecco encontram-se elementos como os valores partilhados por todos os colaboradores da empresa, a confiança, os compromissos, a iniciativa, a criatividade, que permitem concretizar a estratégia formulada, seguindo um bom plano de comunicação que fomenta e facilita a interação entre as várias áreas de negócio e os diferentes departamentos (Martins, 2012).

No que concerne à atividade de Recrutamento e Seleção, esta tem início quando se verifica a necessidade de recrutar um novo trabalhador. Como tal, é preenchida a autorização para a contratação de colaboradores permanentes e, após o seu preenchimento

e assinatura, o documento é remetido ao Diretor de Recursos Humanos (DRH) e à Direção Geral (DG) no sentido de ser aprovado. A fase que se segue, ou seja, o processo de Recrutamento e Seleção, que pode ser assegurado pelo DRH ou pela DG, é composta por diferentes etapas.

A primeira etapa consiste em decidir a qual dos recrutamentos recorrer: Recrutamento Interno ou Externo. Caso se decida recorrer ao Recrutamento Interno, o responsável pelo processo cria o anúncio e remete-o ao Departamento de Recursos Humanos para sua aprovação, publicação na AdeccoNet e divulgação a nível interno. Posteriormente, os trabalhadores da Adecco interessados enviam a sua candidatura para o responsável pelo processo, de acordo com o prazo estipulado, para ser sujeita a avaliação. Por outro lado, recorrendo ao Recrutamento Externo, inicia-se a procura de candidatos que possuam os requisitos exigidos pela função. Assim, o responsável pelo processo de Recrutamento recorre a várias fontes tais como: base de dados OLA, base de dados Infoempleo, anúncios em *sites* de emprego e também as várias parcerias do Grupo Adecco (DBM4, Centros de Emprego, Consulados, Embaixadas, Câmaras Municipais, Universidades e Escolas Profissionais) (Adecco a, 2012). São realizados todos estes procedimentos quando se pretende recrutar para um cargo dentro da empresa.

Outra das práticas de GRH da organização é o acolhimento e integração do trabalhador. Esta é uma função que cabe à Direção Regional ou ao Responsável de Departamento desempenhar e que exige uma preparação prévia do espaço e de todo o material necessário. Para além do referido anteriormente, esta prática compreende ainda a receção do novo trabalhador, a sua contratação e a cessação de contrato (Adecco d, 2012).

A organização assegura também a formação inicial na fase de admissão de um novo colaborador ou na sua transição para um novo posto de trabalho, que abrange um plano teórico e prático de formação e que integra os trabalhadores internos, bem como a formação contínua, que pretende suprir as necessidades dos colaboradores que se verificam através da avaliação das funções exercidas (Adecco d, 2012).

Ainda dentro das práticas da empresa, a Avaliação de Desempenho permite reconhecer o desempenho de cada trabalhador individualmente e tirar conclusões sobre o mesmo. É realizada uma vez por ano, a par da tomada de decisão sobre a política de remunerações e incentivos, e é respeitante a um determinado período de tempo (Adecco d, 2012).

Nesta empresa realizam-se, frequentemente, reuniões operacionais de planeamento estratégico, de debate e de partilha, para que os problemas que possam existir apontem para a mudança e aprendizagem de toda a equipa (Martins, 2012). Para a Adecco é fundamental dar a conhecer informações acerca da sua estratégia e fornecer feedback permanente aos colaboradores, pois estes fatores contribuem para um acompanhamento próximo por parte das chefias aos seus trabalhadores que, por sua vez, permite corrigir e melhorar os indicadores de sucesso (Martins, 2012).

Finalmente, há que ser referido que a gestão pelo exemplo é também uma prática de liderança presente na empresa. De facto, existe uma preocupação permanente com a motivação de todos os trabalhadores e com colocar em prática os valores do Grupo Adecco (Martins, 2012).

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Neste tópico irei enumerar e explicar todas as atividades que desenvolvi durante o estágio na Adecco Recursos Humanos. Como tal, foram realizadas tarefas na área do Recrutamento e Seleção, Gestão Administrativa de Recursos Humanos, arquivo, expediente geral e receção.

4.1. O Processo de Recrutamento e Seleção

Ao nível do Recrutamento e Seleção, na Adecco, exercia funções apenas no que respeita ao trabalho temporário, ou seja, as minhas funções estavam ligadas ao Recrutamento de TT's para outras empresas (empresas clientes da Adecco). Neste sentido, o processo de Recrutamento tem lugar quando o cliente envia o pedido de Recrutamento para o consultor/comercial e este o remete para o Técnico de Recrutamento e Seleção (TRS). Por vezes, os cliente mais antigos da empresa, contactam diretamente o TRS com o seu pedido de Recrutamento. O técnico avalia o pedido e as suas características e procede à procura de candidatos. Assim sendo, o anúncio (que contém informação relativa ao local de trabalho, ao horário, às funções a desempenhar e aos requisitos exigidos) é elaborado pela TRS e colocado no *site* da Adecco ou noutros *sites* de emprego. Uma das minhas tarefas foi, precisamente, acompanhar os pedidos de Recrutamento de clientes, prestando apoio ao Técnico de Recrutamento e Seleção na procura de candidatos.

A primeira triagem é realizada com base nas informações fornecidas pelo candidato. O principal objetivo é separar as candidaturas que se adequam à vaga das que não se adequam. Neste sentido, através da pré-seleção, o responsável pelo processo vê o número de candidaturas diminuir, validando as que se adequam ao perfil pretendido e excluindo as que não apresentam os requisitos exigidos (Adecco d, 2012). No fim desta etapa devem constar os candidatos que passam para a próxima fase do processo de Seleção, pois correspondem à generalidade dos requisitos exigidos. Por sua vez, as candidaturas que suscitam dúvidas e as que não preenchem os requisitos necessários são eliminadas do processo (Adecco d, 2012).

A este nível, cabia-me a tarefa de fazer uma primeira triagem de candidatos, recorrendo a candidaturas espontâneas, a anúncios publicados no Sapo Empregos, Net Empregos, à rede de conhecimentos e às bases de dados da Adecco (OLA e Infoempleo). Note-se que

cada processo é um processo diferente e que exige certos requisitos que devem ser preenchidos. E esta primeira triagem é feita de acordo com esses mesmos requisitos. Os candidatos são pré-selecionados com base nos elementos fornecidos pelos clientes.

Como exposto acima, cada processo é um processo diferente e cada um tem as suas características. Assim é utilizado o método ou métodos de Seleção que mais se adequam a cada situação. Podem destacar-se a aplicação de provas, as avaliações complementares, a realização de entrevistas individuais/dinâmicas de grupo, a aplicação de inventários de comportamentos profissionais, testes psicométricos/provas de conhecimentos, a avaliação de competências técnicas e a auscultação das referências.

Após a realização das entrevistas, é selecionado o candidato que melhor se ajusta à função e é transmitida imediatamente a decisão final ao mesmo. Finalmente, e depois de confirmado que este aceita ocupar a vaga, todos os outros candidatos são informados através de um *e-mail* ou telefonicamente que não foram selecionados e que assim que surja outra oportunidade a sua candidatura será considerada. Normalmente, são selecionados mais do que um candidato para uma segunda entrevista na empresa cliente e esta tem nas suas mãos a decisão final.

Para além de uma primeira triagem, também me competia o agendamento de entrevistas conforme a disponibilidade horária dos Técnicos de Recrutamento e Seleção. O contacto telefónico para marcação de entrevista tinha como objetivo confirmar a disponibilidade do candidato (se estaria ou não desempregado), apresentar a proposta à qual se tinha candidatado (fornecendo os dados mais importantes), esclarecer dúvidas e chegar a um consenso sobre a data e hora mais oportunas para o técnico e candidato. Depois desta conversa telefónica era enviado um *e-mail* com a confirmação da data e hora da entrevista, morada e pontos de referência e o nome do técnico com o qual seria a entrevista.

Por outro lado, os candidatos que já tinham estado em entrevista na Adecco ou que já trabalharam com a empresa eram contactados para apresentação da proposta e verificação do seu interesse na mesma. Cabia-me a mim este contacto telefónico. Caso se verificasse o seu interesse na vaga, o técnico procede ao envio do seu *Curriculum Vitae* para o cliente para ser alvo de avaliação.

Se o cliente aprovar as candidaturas enviadas, os candidatos têm de comparecer a uma entrevista no cliente (para uma segunda fase de apreciação), sendo informados via telefone da hora e local das entrevistas e fazendo seguir um *e-mail* com todos os dados da entrevista.

Relativamente à fase da entrevista nas instalações da Adecco, também me pertencia acompanhar o TRS na realização da mesma. Através da entrevista pretende-se constatar se o candidato reúne os requisitos necessários para ser considerado no processo. No início da entrevista são confirmados os dados biográficos e conhecimentos de línguas e informática do candidato. Segue-se a validação da experiência profissional e o candidato é questionado acerca das suas áreas de interesse, a sua disponibilidade horária e expectativa salarial. Por último, é-lhe entregue uma ficha em duplicado com as condições da proposta (local de trabalho, funções, remunerações e horário) e ambas são assinadas, ficando uma para si e outra com o técnico da Adecco. Cada TRS tem o seu método e guião de entrevista, depende muito do cargo para o qual estão a entrevistar (ver anexo 4).

Após as entrevistas e selecionados os candidatos que mais se adequavam ao perfil pretendido, tinha a tarefa de realizar os relatórios de avaliação dos candidatos para serem enviados ao cliente. O Relatório de Avaliação contém informações que compreendem os dados pessoais do candidato, formação académica e profissional, conhecimentos de línguas e informática, experiência profissional e outras informações adicionais. Neste relatório também se encontra um campo com uma avaliação do candidato realizada pelo TRS com base na entrevista (ver anexo 5).

4.2. O Processo de Acolhimento e Integração

Também fez parte das minhas funções acompanhar o TRS no processo de acolhimento e integração de trabalhadores. Este processo caracteriza-se pelo fornecimento dos documentos necessários aos trabalhadores. São eles: o contrato de trabalho; a declaração de saúde, higiene e segurança no trabalho (shst); a folha de horas; a folha de formação inicial; o manual de acolhimento; uma folha para preenchimento do Número de Identificação Bancária; e, caso se justifique, uma declaração de entrega de Equipamento de Proteção Individual (EPI). Sucede-se o preenchimento e assinatura por parte dos

trabalhadores dos mesmos documentos. Caso o processo o exija deve-se também entregar ao trabalhador o equipamento de proteção individual (botas, luvas, etc.).

4.3. Gestão Administrativa de Recursos Humanos

No que respeita à área de Gestão Administrativa de Recursos Humanos desenvolvem atividades que compreendiam o acolhimento de candidatos; atualização/introdução de dados biográficos; arquivo de documentos; atendimento de chamadas telefónicas; marcação de exames médicos; contacto telefónico e presencial com trabalhadores para assinatura do contrato de trabalho; gestão de contratos; realização de adendas ao contrato de trabalho e esclarecimento de dúvidas aos mesmos.

4.3.1. Acolhimento do Candidato

O acolhimento do candidato efetua-se telefonicamente, iniciando sempre a conversa com “Adecco Bom Dia/ Boa Tarde”, ou presencialmente (na delegação). O candidato é informado acerca das condições mínimas da inscrição e é dada uma pequena explicação sobre o funcionamento e atividades da empresa. Além disso, o candidato fornece os seus dados pessoais e indica quais as suas qualificações e experiência profissional. Após a concretização de todos estes procedimentos o candidato preenche a ficha biográfica (Adecco a, 2012).

4.3.2. Receção de Candidatos para Inscrição e Entrevista

Para a realização da inscrição do candidato é necessário que este se faça acompanhar do documento de identificação (BI e NIF/ Autorização de Residência e NIF/ CC), pois o primeiro passo da inscrição é pedir os documentos de identificação ao candidato. Deve também confirmar-se se os documentos são válidos e, no caso de ser um cidadão estrangeiro, confirmar se, na autorização de residência, tem autorização para exercer atividade profissional. Se estes pressupostos não se verificarem não se poderá proceder à inscrição do candidato. Antes de iniciar o processo de inscrição é necessário apurar junto do candidato se é a primeira vez que está a realizar a sua inscrição na sede da Adecco, ou se já o fez noutra agência do grupo. Caso já o tenha feito quer na sede quer noutra agência,

através do NIF é possível aceder aos dados do candidato, e se necessário completar ou atualizar as informações do mesmo. Os dados são gravados e é atribuído ao candidato, de forma automática, um número de referência Infoempleo. Por fim, imprimem-se os dados do candidato (ficha biográfica), tira-se uma cópia aos documentos de identificação e entrega-se a ficha biográfica ao candidato para que a assine e se certifique que a informação está correta. Antes de o candidato abandonar a delegação deve ser informado de que tem de consultar o seu *e-mail* pois irá receber a sua password de acesso ao *site* da Adecco, para que assim possa aceder a este, verificar as ofertas disponíveis e candidatar-se àquelas que o seu perfil se adequa.

No que se refere aos procedimentos de receção do candidato para entrevista são também solicitados ao candidato os documentos de identificação. Através do NIF é possível aceder à inscrição do mesmo. Se o candidato não tiver realizado a sua inscrição, em casa, antes de se deslocar à Adecco para entrevista, é necessário que se proceda à sua inscrição assim que chegue à delegação. Gravam-se os dados e imprime-se a ficha biográfica em duplicado. Uma das cópias é dada ao técnico, a par da ficha de avaliação, para este levar para a entrevista. A outra cópia fica na receção, assim como a cópia dos documentos.

4.3.3. Atualização/Introdução de Fichas Biográficas

Outra das tarefas que fazia parte do meu dia-a-dia na empresa era a atualização de fichas biográficas de candidatos na base de dados OLA (ver anexo 6). Tendo em mão a ficha do candidato, introduz-se no sistema o seu NIF e automaticamente são assumidos os dados do candidato. Procede-se então a todas as atualizações necessárias e os dados são gravados e as fichas arquivadas. A introdução dos dados do candidato é essencial, pois quando um candidato inicia uma missão com a Adecco tem que ter o seu número de registo na base de dados, sem o qual é impossível proceder-se à realização do contrato com a empresa.

A gestão de contratos é realizada através da base de dados OLA (ver anexo 7 e 8). Filtrada toda a informação surge a lista de trabalhadores, que contém o nome da empresa cliente em que o trabalhador desempenha funções, o seu NIF, o seu número de telefone, morada e ainda outras informações. A gestão de contratos foi uma atividade que me deu a oportunidade de explorar o OLA em matéria de contratos de trabalho, mas também me

permitiu procurar números de telefone caso fosse necessário contactar os trabalhadores, e, através do nome ou número de identificação fiscal, pesquisar informações sobre um trabalhador em específico.

4.3.4. Arquivo de Documentos

Também fez parte das minhas tarefas colocar cópias de documentos de identificação, contratos, cheques, entre outros documentos, nas pastas de trabalhadores ativos e inativos das ilhas de TT por ordem alfabética ou numérica. Para além disso, era da minha competência conferir se, nas mesmas pastas, existiam documentos em duplicado, se estavam dentro da validade ou se faltavam documentos. Se faltassem documentos nas pastas ou se os documentos de identificação não estivessem na validade era necessário entrar em contacto com os trabalhadores para que enviassem, o mais rápido possível, os seus documentos atualizados.

4.3.5. Marcação de Exames Médicos

Antes de proceder à marcação dos exames médicos cabia-me consultar a base de dados OLA para verificar quais os trabalhadores que teriam de realizar os mesmos. Posteriormente contactava os trabalhadores via telefone para lhes dar a conhecer a data e hora em que se deveriam dirigir à Adecco para realizar os exames. Noutras situações foi-me solicitado que entrasse em contacto com os trabalhadores para que estes me indicassem qual o dia e hora mais oportuno para a realização dos exames, para assim o TRS poder marcar com uma Clínica. Após o agendamento com a Clínica, foi minha tarefa informar os trabalhadores de todos os dados relativos ao exame médico.

4.3.6. Assinatura de Contratos de Trabalho

A este nível, fazia parte das minhas tarefas contactar telefonicamente os trabalhadores para se dirigirem, com urgência, à delegação no sentido de assinar os contratos de trabalho. Caso não fosse possível ao trabalhador deslocar-se às instalações da Adecco, o(s) contrato(s) seriam enviados para a sua morada. Quando o trabalhador tinha

possibilidade de se deslocar à empresa dirigia-me à receção para (a pedido do TRS) entregar o(s) contrato(s) para o trabalhador assinar. São sempre dados a assinar dois originais do contrato, um para o trabalhador levar consigo e o outro para ficar na empresa. Se a função que o trabalhador desempenha assim o exija têm também de assinar outros documentos importantes (tais como o manual de acolhimento, declaração da informação de shst, entre outros).

4.3.7. Adendas ao Contrato de Trabalho

Elaborar adendas de contrato de trabalho foi outra das tarefas que realizei. Uma adenda de um contrato de trabalho traduz-se na informação adicional ao contrato de trabalho que não afeta o disposto no contrato. Neste sentido, uma adenda pode modificar um ponto particular do contrato, seja ele referente ao horário, ao local de trabalho, às funções (por exemplo, se o trabalhador for desempenhar uma função nunca antes desempenhada). Uma adenda de contrato de trabalho tem de conter impreterivelmente o número de contrato de trabalho, o nome do cliente, o nome do trabalhador e a data a partir da qual começa a surtir efeito.

4.3.8. Esclarecimento de Dúvidas a Trabalhadores

Fez também parte das minhas tarefas, tanto em contexto de receção como via telefone ou *e-mail*, esclarecer o trabalhador sobre qualquer tipo de questões (remunerações, férias, faltas, trocas de turno, subsídios, acidentes de trabalho, entre outras). Caso não tivesse certeza de alguma situação que me fosse questionada recorria ao TRS, para não cometer erros.

4.3.9. Bases de Dados: OLA e Infoempleo

Na Adecco existem duas bases de dados, o OLA e o Infoempleo. O OLA é a base de dados mais antiga, enquanto o Infoempleo é mais recente. Esta última foi criada com o intuito de sistematizar e facilitar todo o processo de recrutamento e seleção e colmatar as insuficiências da base de dados mais antiga. Assim, tive a oportunidade de trabalhar com ambas. Através do OLA aprendi a inserir dados de candidatos, entre os quais, dados

biográficos, morada, habilitações literárias, conhecimentos de línguas e informática, experiência profissional, portador/não portador de carta de condução, entre outros. Uma vez registado no OLA é possível através do NIF ou primeiro e último nome do trabalhador localizar os seus dados, gerindo-os e utilizando-os de acordo com as necessidades do processo. Por outro lado, o preenchimento de dados no Infoempleo é feito pelo candidato no portal da empresa ou através do *link* enviado no *e-mail* de confirmação de entrevista. Na plataforma Infoempleo cabe ao trabalhador/candidato a gestão da candidatura, podendo este fazer alterações sempre que assim o entender. Ao fazer a sua inscrição o candidato deve certificar-se que a ficha com os seus dados está o mais completa possível, no sentido de facilitar um posterior processo de triagem.

5. ENQUADRAMENTO TEÓRICO VS. PRÁTICAS DE GRH DA ADECCO

Tendo como base a informação exposta no enquadramento teórico e as práticas de Gestão de Recursos Humanos da Adecco, podem ser destacados diversos aspetos.

Em primeiro lugar, é necessário salientar que na Adecco Recursos Humanos, empresa de TT, as técnicas de Recrutamento mais utilizadas são o uso da base de dados da empresa (onde se encontram candidaturas espontâneas ou dados de pessoas que participaram em recrutamentos anteriores) e a colocação de anúncios no *site* da empresa ou noutros *sites* de emprego. Na fase de Recrutamento, são inicialmente colocados anúncios no *site* da Adecco ou noutros sites de emprego.

A triagem, e tal como referido por Peretti (2007), inicia-se pela análise das candidaturas e pela comparação do conteúdo dos CV's com os requisitos da função. No que respeita ao envio de uma fotografia, na Adecco, não é dada importância a este fator. Posteriormente, os candidatos são contactados para uma entrevista nas instalações da Adecco. Relativamente ao processo de entrevista, todos os técnicos têm o seu guião de entrevista (ver anexo 4). E, tal como refere Peretti (2007), na fase da entrevista o TRS fornece informações sobre o posto de trabalho e a empresa para a qual vai desempenhar funções. Por sua vez o candidato fala sobre a sua experiência profissional e expectativas futuras. No caso da Adecco, e ainda no que respeita a instrumentos de Seleção, não é muito usual serem solicitadas aos candidatos cartas de recomendação nem questionários sobre a experiência profissional, ao contrário do referido por Bilhim (2006). É mais frequente o contacto por parte dos TRS's a empresas onde os candidatos exerceram funções com o objetivo de pedir referências. No que respeita ao processo de Seleção, em alguns casos é solicitada aos candidatos a realização de testes, mas não é regra geral. Assim como referido por Camara *et al.* (2007) os testes permitem identificar eventuais pontos fracos, que vão condicionar o desempenho nas funções que vão exercer, e também classificar as atitudes dos candidatos, possibilitando selecionar e adequar os perfis dos mesmos ao perfil exigido para o cargo.

Após o processo de Seleção por parte da Adecco, os candidatos selecionados (normalmente, entre três a cinco) têm ainda de comparecer a uma segunda entrevista, desta vez na empresa cliente. Assim, comprova-se o referido no enquadramento teórico

por Foot e Hook (2005), ao afirmarem que o Recrutamento e Seleção são duas fases que se podem separar, pois existem empresas que solicitam a agências especializadas o Recrutamento de trabalhadores, mas a fase da seleção final cabe à empresa cliente.

O que também se verifica através das entrevistas que presenciei é o defendido por Dunning (2007). Em certos casos, os candidatos pensam ter as competências necessárias para determinadas funções, o que posteriormente não se vem a comprovar. Um exemplo disso foi o facto de certos candidatos afirmarem ser fluentes numa determinada língua, mas quando realizam os testes essa fluência não se verifica.

Durante o processo de Recrutamento e Seleção, tal como referiram Dineen e Soltis (2011), são trocadas informações entre as organizações e os candidatos e ambos acreditam e confiam estar a receber informações honestas e completas. Contudo, e como sucedia na Adecco, poderia existir uma situação em que existiam acontecimentos que não estavam previstos (tal como uma má relação com a entidade patronal, que levava a pessoa a desistir do trabalho).

Relativamente à reputação, o defendido pelos autores no enquadramento teórico corresponde ao caso da Adecco. Tal como referem Turban e Cable (2003), a reputação de uma organização é também vista como um sinal de trabalho com atributos positivos. Muitos candidatos, quando se deslocam às instalações da empresa, referiam ter a melhor impressão da mesma. O que pode contribuir também para esta familiaridade por parte do candidato é o *site* da empresa, que apresenta todas as informações referentes à Adecco ou a opinião de antigos e atuais colaboradores.

Por último, e no que respeita aos exames médicos (art. 186.º nº4 do Código do Trabalho), estes nem sempre são realizados antes de o colaborador iniciar funções. Muitos dos colaboradores são contactados pela empresa no sentido de informar a data, hora e local do exame médico dias após iniciarem as suas funções. Pelo contrário, tanto o exposto no art. 187.º nº1 como o exposto no art. 186.º nº2 referente à formação e medidas de proteção e prevenção, respetivamente, correspondem a práticas de GRH respeitadas pela Adecco. Ou seja, é sempre assegurada formação ao trabalhador, e quando é entregue o contrato ao mesmo para assinar também lhe é dado o manual de acolhimento e todos os outros documentos necessários.

6. ANÁLISE AO ESTÁGIO

O estágio curricular na Adecco Recursos Humanos deu-me a possibilidade de pôr em prática o que aprendi no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos e aprender ainda mais sobre a minha área de formação. No primeiro dia de estágio foi-me fornecido o Manual de Acolhimento do Estagiário, onde estão todas as informações sobre a empresa (história, áreas de negócio, valores e normas internas de funcionamento). As minhas primeiras tarefas foram trabalhar com a base de dados OLA e contactar os candidatos para marcação de entrevista. Também me foram fornecidas duas escalas, uma com os dias em que tinha de estar na receção da empresa e outra que indicava qual a agência a que estava alocada todos os dias. Neste primeiro dia estava bastante nervosa e ansiosa, pois nunca tinha trabalhado num contexto como o da Adecco, mas fui muito bem recebida, o que ajudou a atenuar todos estes sentimentos.

No âmbito do R&S, ao fazer a triagem dos candidatos, tive a possibilidade de ter contacto com diversos tipos de CV's de diversas áreas de trabalho (*Office, Sales, Call Center Solutions, Industrial & Logística, Hospitality*), o que me permitiu perceber um pouco melhor cada uma delas. Um dos requisitos a que as TRS's davam mais importância quando analisavam os CV's era, sem dúvida a experiência profissional. Também dependia da função que a pessoa ia exercer. Se fosse, por exemplo, assistente de *call center* o requisito essencial era falar fluentemente outras línguas para além do português.

O facto de ter que entrar em contacto via telefone com os candidatos e colaboradores da empresa também permitiu desenvolver a minha capacidade de comunicação e, por sua vez, mecanismos de resposta adequados a cada caso.

Ainda relativamente à área de Recrutamento e Seleção, o facto de ter assistido a entrevistas permitiu-me ter um contacto direto com o candidato, avaliando-o a nível de postura, dicção, desempenho.

No que respeita à Gestão Administrativa de Recursos Humanos, atendi candidatos com diversos perfis e posturas, o que contribuiu para que adquirisse uma capacidade de diálogo adequada a cada situação e desenvolvesse a minha capacidade de resolução de problemas. A atualização e introdução de fichas biográficas e o arquivo de documentos, permitiram-me adquirir conhecimentos sobre a base de dados da empresa e o expediente

geral. Outras atividades, como a marcação de exames médicos, as assinaturas de contratos e o esclarecimento de dúvidas a trabalhadores, permitiram-me, como já referido, ter contacto direto com o trabalhador (contacto presencial ou telefónico), desenvolvendo assim a minha capacidade de relacionamento interpessoal.

Através da gestão de contratos na base de dados OLA, para além de aceder à informação relativa ao contrato do trabalhador (empresa para a qual está a trabalhar, se tem contratos por assinar), também se tornou possível aprender mais sobre o tipo de contratos existentes. Ainda neste âmbito, a realização de adendas de contratos de trabalho deu-me a possibilidade de conhecer as diversas razões que justificam a sua elaboração e quais os tipos de adendas existentes.

Este estágio foi uma aprendizagem constante, que me permitiu complementar alguns dos conhecimentos teóricos adquiridos no Mestrado com o enquadramento no dia-a-dia de trabalho da empresa. Para além disso, foi também um grande desafio que me ensinou a lidar com situações de pressão e *stress*.

A existência de uma excessiva quantidade de trabalho nesta empresa e a curta duração do período de estágio pode explicar o facto de não me terem sido transmitidos todos os procedimentos de trabalho da própria empresa e outros aspetos referentes a técnicas de recrutamento e seleção. Contudo, nunca me senti desamparada, havia sempre algum técnico disponível para me ajudar nas minhas tarefas diárias. Trabalhar em equipa também contribuiu para a minha aprendizagem, pois desta forma foi possível partilhar ideias e questões em grupo, tendo sempre em atenção as diversas opiniões e promovendo, ao mesmo tempo, o espírito de equipa. Durante este estágio também me dei conta da enorme pressão a que os TRS's estão sujeitos, pois tanto a própria empresa como as empresas clientes da Adecco exigem que estes encontrem bons candidatos num curtíssimo espaço de tempo.

Penso que ainda ficou muito por aprender. Tal como referi anteriormente, o período de estágio foi muito curto, o que não me possibilitou ter contacto com todas as funções de um TRS. Para além disso, as tarefas que desempenhei não eram muito diversificadas, acabando por o trabalho se tornar um pouco monótono. Maioritariamente os meus dias eram passados a fazer triagem curricular e contactos telefónicos para marcação de entrevista.

Gostaria de ter tido a oportunidade de realizar entrevistas e ter uma participação mais ativa na avaliação dos candidatos. Também tinha muito pouca autonomia, pois só quando o TRS tinha trabalho para dar ao estagiário e tempo para explicar em que consistia é que dava início às minhas tarefas.

Embora considerando que alguns aspetos poderiam ser melhorados, posso então afirmar que a apreciação global do estágio foi positiva, quer no que respeita ao acolhimento e integração, quer nas atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

7. CONCLUSÃO

A Adecco foi sem dúvida uma grande escola. Ao realizar este estágio, consegui concretizar um dos meus principais objetivos. Pretendia conhecer “o mundo real” do Recrutamento e Seleção numa empresa de trabalho temporário e assim foi.

Fui muito bem acolhida por todos os Técnicos de Recrutamento e Seleção, mostraram-se todos muito disponíveis e simpáticos, o que facilitou a minha integração na empresa. O meu quotidiano na empresa compreendia a triagem curricular, contacto telefónico com os candidatos para marcação de entrevista ou para apresentação de propostas, marcação de exames médicos, arquivo, atualização da base de dados OLA.

Efetivamente, o facto de a Adecco ser composta por diversas agências e de cada dia estar alocada a uma diferente, foi um fator que contribui muito para a minha aprendizagem, pois tive a oportunidade de estar em contacto com perfis completamente diferentes.

Apesar do balanço do estágio ser positivo, não poderia deixar de apontar alguns aspetos a serem melhorados. Devido à curta duração do estágio, não tive tempo para aprender e realizar muitas das tarefas que fazem parte do dia-a-dia de um TRS. De facto, penso que ainda ficou muito para aprender.

Este estágio foi fulcral para o meu desenvolvimento, quer a nível pessoal, quer a nível profissional, e foi para mim um prazer poder ter feito parte desta empresa tão conceituada a nível nacional e internacional.

.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco a. (2012): DRH/ Manual de Acolhimento Estagiário/Edição nº 0/ Novembro 2012.
- Adecco b. (2012): Manual da Qualidade Edição nº 9 Adecco.
- Adecco d. (2012): Guia de GRH_Edio1_19 de Outubro 2012.
- Adecco Portugal. Disponível em www.adecco.com.
- Bilhim, J. (2006). *Gestão estratégica de Recursos Humanos*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Billsberry J. (2007). *Experiencing Recruitment and Selection*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Bratton, J. e Gold, J. (2007). *Human Resource Management*. 4ª Edição, Palgrave Macmillan.
- Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, J. (2007). *Novo Humanator - Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote, Lisboa.
- Chapman, D.S., Uggerslev, K.L., Carroll, S.A., Piasentin, K.A. e Jones, D.A. (2005). *Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes*. *J. Appl. Psychol.* 90: 928–44.
- Collins, C.J. e Han, J. (2004). *Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation*. *Pers. Psychol.* 57: 685–717.
- Caetano, A. e Vala, J. (2007). “Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas”. 3.ª Edição, Editora RH, Lisboa.
- Dineen, B.R. e Noe, R.A. (2009). *Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context*. *J. Appl. Psychol.* 94: 224–34.
- Dineen, B.R. e Soltis, S.M. (2011). *Recruitment: a review of research and emerging directions*. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. S Zedeck, Vol. 2, pp. 43–66. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Dunning, D. (2007). *Prediction: the inside view*. In *Social Psychology: A Handbook*, ed. AW Kruglanski, ET Higgins, pp. 69–90. New York: Guildford.
- Foot, M. e Hook, C. (2005). *Introducing Human Resource Management*. Pearson Education, England.

Glinne, H. (2009). *Consultants of temporary work agencies (TWA), a symbolic conflict of roles?* (Working Paper 09/19). Retirado do website da Universidade Católica de Louvain: http://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_19_Glinne.pdf.

Gomes, J. F., Pina e Cunha, M., Rego, A., Campos e Cunha, R., Cabral-Cardoso, C., Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Gonçalves, F. Alves, M. (2014). *Código do Trabalho*. Coimbra: Almedina.

Instituto de Educação e Formação Profissional. Disponível em www.iefp.pt.

Jones, D., Shultz, J. e Chapman, D. (2006). *Recruiting through job advertisements: the effects of cognitive elaborations on decision making*. *Int. J. Select. Assess.* 14: 167–79.

Kovács, I. (2001). *Sociedade da informação e a transformação do emprego*. In António Brandão Moniz & Ilona Kovács (Coords.). *Sociedade da informação e emprego* (pp.23-74). Lisboa: Ministério do Trabalho e da Solidariedade, Direção Geral do Emprego e Formação Profissional e Comissão Interministerial para o Emprego.

Kramer, R. M. (1999). *Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions*. *Annual Review of Psychology*, **50**, 569–598.

Martins, A. L. (2012), “*Sintonia entre os colaboradores e a estratégia*”, *Human*, pp. 28-29.

Norton, D. e Kaplan, R. (2004). *Kaplan e Norton na Prática*. Campus - RJ.

Pedersen, H. S., Hansen, C. B. e Mahler, S. (2007). *Temporary Agency Work in the EU*. Dublin: European Working Conditions Observatory for European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. [versão eletrónica] Retirado em 8 de Junho de 2010 de: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/TN0408TR01.pdf>.

Peretti, J. (2007). *Recursos Humanos - Função Pessoal e Gestão dos Recursos Humanos*. 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Rosa, M. T. (Coord.) (2003). *Trabalho precário – perspectivas de superação*. Lisboa: Observatório do Emprego e da Formação Profissional.

Santana, V. e Centeno, L. G. (Coord.) (2001). *Formas de trabalho: Trabalho Temporário e Subcontratação*. Lisboa: Observatorio do Emprego e da Formação Profissional.

Searle, R. H. e Billsberry, J. (2011). *The development and destruction of organizational trust during recruitment and selection*. In R. H. Searle, & D. Skinner (Eds.), *Trust and human resource management* (pp. 67–86). Northampton, MA Edward Elgar Publishing.

Turban, D.B. e Cable, D.M. (2003). *Firm reputation and applicant pool characteristics*. *J. Organ. Behav.* 24: 733–51.

Turban, D. B., Forret, M. L. e Hendrickson, C. L. (1998). *Applicant attraction to firms: Influences of organizational reputation, job and organizational attributes and recruiter behaviors. Journal of Vocational Behavior*, **52**, 24–44.

ANEXOS

Anexo 1. Razões pelas quais se pode celebrar um contrato de utilização de trabalho temporário.

Art. 140.º: “a) Substituição direta ou indireta de trabalhador ausente ou que, por qualquer motivo, se encontre temporariamente impedido de trabalhar; b) Substituição direta ou indireta de trabalhador em relação ao qual esteja pendente em juízo ação de apreciação da licitude de despedimento; c) Substituição direta ou indireta de trabalhador em situação de licença sem retribuição; d) Substituição de trabalhador a tempo completo que passe a prestar trabalho a tempo parcial por período determinado; e) Atividade sazonal ou outra cujo ciclo anual de produção apresente irregularidades decorrentes da natureza estrutural do respetivo mercado, incluindo o abastecimento de matéria-prima; f) Acréscimo excecional de atividade da empresa; g) Execução de tarefa ocasional ou serviço determinado precisamente definido e não duradouro; h) Execução de obra, projeto ou outra atividade definida e temporária, incluindo a execução, direção ou fiscalização de trabalhos de construção civil, obras públicas, montagens e reparações industriais, em regime de empreitada ou em administração direta, bem como os respetivos projetos ou outra atividade complementar de controlo e acompanhamento; artº 175º “a) Vacatura de postos de trabalho quando decorra processo de recrutamento para o seu preenchimento; b) Necessidade intermitente de mão-de-obra, determinada por flutuação da atividade durante dias ou partes de dia, desde que a utilização não ultrapasse semanalmente metade do período normal de trabalho maioritariamente praticado o utilizador; c) Necessidade intermitente de prestação de apoio familiar direto, de natureza social, durante dias ou partes de dia; d) Realização de projeto temporário, designadamente instalação e reestruturação de empresa ou estabelecimento, montagem e reparação industrial”.

Anexo 2. Contratos de Trabalho Temporário

Forma do contrato de utilização de trabalho temporário (CUTT)	Forma do contrato de trabalho temporário (CTT)
Nome ou denominação e residência ou sede da empresa de trabalho temporário e da empresa utilizadora, bem como a indicação dos respetivos números de contribuinte do regime geral da Segurança Social e o número e data do alvará de autorização para o exercício da atividade;	Nome ou denominação e residência ou sede dos contraentes e número e data do alvará de autorização para o exercício da atividade de trabalho temporário;
Indicação dos motivos de recurso ao trabalho temporário; características genéricas do posto de trabalho;	Indicação dos motivos que justificam a celebração do contrato; categoria profissional ou descrição genérica das funções a exercer;
Montante da retribuição mínima devida pela empresa utilizadora a trabalhador do quadro próprio que ocupasse o mesmo posto de trabalho;	Remuneração;
Montante da retribuição devida pela empresa utilizadora à empresa de trabalho temporário	Início da vigência do contrato;
Início e duração, certa ou incerta, do contrato;	Termo do contrato;
Data de celebração do contrato.	Data de celebração.

Fonte: Peretti (2007:157)

Anexo 3. Agências Adecco espalhadas por todo o país



Anexo 4. Guião de Entrevista para a Função de Eletricista

1.Dados Pessoais

- 1.1. É a sua primeira vez na Adecco?
- 1.2. É casado? Tem filhos?
- 1.3. Local de residência
- 1.4. Data de nascimento
- 1.5. Tem carta de condução? E veículo próprio?
- 1.6. Escolaridade? Área específica ou curso profissional?
- 1.7. Porque escolheu esta área?

2.Experiência Profissional

- 2.1. Em que empresa trabalhou mais recentemente?
- 2.2. Quais as funções que exercia?
- 2.3. Que tipo de equipamento utilizava e para que servia?
- 2.4. Quanto tempo permaneceu na mesma empresa?
- 2.5. Quais as razões da sua saída?

A nível de obras, quais as mais importantes que realizou?

3.Actualmente

3.1. O que pretende neste momento? Quais são os projetos que mais lhe interessam?

3.2. O que o levou a concorrer a esta oferta?

3.3. Qual a sua disponibilidade?

3.4. Qual o horário que mais lhe interessa?

3.5. Qual a sua expectativa salarial?

4.Apresentar a Proposta

4.1. Explicar qual a empresa (não divulgar o nome): onde se situa e a área em que opera

4.2. O perfil do candidato que a empresa procura

4.2. Explicar quais as funções que vai exercer

4.3. Informar qual o horário de trabalho (tem de haver flexibilidade)

4.4. Vencimento Base (há possibilidade de ser renegociado)

4.5. Referir que é uma situação de trabalho temporário com a Adecco mas com possibilidade de continuar com a empresa (caso seja do interesse de ambos).

Faz sentido o projeto para si?

Podemos avançar com a candidatura?

Pedir para o candidato assinar a proposta

Referir que vamos enviar o seu Currículo para a empresa cliente e que o voltaremos a contactar para ir a uma entrevista na mesma empresa.

Caso não seja contactado para este projeto, entraremos em contacto com o candidato para um próximo projeto que se adequa ao seu perfil.

Anexo 5. Exemplo de Avaliação do Candidato Efetuada pelo TRS

A candidata apresenta uma postura bastante modesta, profissional e humilde.

Apresentação bastante cuidada.

O seu discurso é fluido e coerente, e apesar de um pouco tímida numa primeira fase, a mesma cria facilmente empatia com o interlocutor. É uma pessoa que transparece confiança e que aprecia a interação com os outros. A candidata tem segurança nas suas competências e considera que a sua experiência e conhecimentos adquiridos ao longo da sua experiência profissional, podem facilmente constituir uma mais-valia no desempenho das funções pretendidas. A candidata tem facilidade de adaptação a diferentes contextos e pessoas e revela ser uma pessoa organizada e metódica, com forte sentido de responsabilidade, considerando ter uma boa capacidade de gestão.

Possui como handicap o não ter conhecimentos de língua francesa.

Apresenta disponibilidade imediata para abraçar um novo desafio profissional, sendo as suas expectativas salariais de 1500€ líquidos mensais.

Fonte: Adecco a

Anexo 6. Base de Dados OLA - Ficha Biográfica


OLA 5.0 (Release 5.9.22)

Gerar Recrutamento Comercial Propostas Pedidos Credenciais Contratos Análise Risco Ferramentas Ajuda

Candidato TT - Ficha Biográfica

1. Geral | 2. Dados Contratação | 3. Avaliação | 4. Conhecimentos | 5. Formação | 6. Missões | 7. Dados Profissionais | 8. Outros | Docs

Dados de Identificação

Nº TT: Doc.: Nº ID: 

Nome:


Tipo ID: Emissão: Validade: Arquivo:

Dados Fiscais

Nº Fiscal: Emissão: B.Fiscal: Cód:

☐ Autoriz. Permanência ☐ Visto Trabalho

Nº Doc.: Emissão: Validade: Obs:

Sexo:  Telefone:

Estado: Email:

Causa: Origem:

Situação Laboral / Disponibilidade:









Desde até

Newsletter:

☐ Candidato de Referência ☐ Perfil Escasso

Qualificações Adecco | Naturalidade / Filiação | Dados Disponibilidade

Grupo	Código	Profissão/Especialidade	Perfil

Anexo 7. Base de Dados OLA – Gestão de Contratos

OLA 5.0 (Release 5.9.22)

Geral Recrutamento Comercial Propostas Pedidos Credenciais Contratos Análise Risco Ferramentas Ajuda

Pesquisa de Contratos

☐ DRCS
☐ DZCS
☐ DZN
☐ Évora
☐ Faro
☐ Guarda
☐ Guimarães
☐ Horecca Lisboa
☐ Horecca Porto
☐ Hospitality Norte
☒ Hospitality Sul
☐ I & L Sul
☐ Implante Porto
☐ Implante PT Porto
☐ Industrial e Logística Centro
☐ International Mobility
☐ Leiria

Data Fim Provável:
Desde: Até:

Data Fim Real:
Desde: Até:




Fim Contrato:
☐ Contratos Cancelados
☐ Adecco - Caducidade
☐ Adecco - Denuncia Periodo Experi
☐ Trabalhador - Caducidade
☐ Trabalhador - Abandono
☐ Trabalhador - Denuncia com pré-avisc
☐ Trabalhador - Denuncia Periodo Expe
☐ Fim de Contrato Normal
☐ Trabalhador - Denuncia sem pré-avisc
☐ Rescisão no período experimental
☐ Rescisão após período experimental
☐ Rescisão

Situação do Contrato:
Contratos Activos

Bloqueado (TW):

Tipo Contrato: <TODOS>
Tipo Salário: <TODOS>
Sit. Impressão: <TODOS>
Sit. EMA: <TODOS>
Cf. Assinatura: <TODOS>
 <TODOS>

Ciente:
Nº: Nº Fiscal: Portugal Nome:
Morada: Subconta:
Subcliente:
Nº: Nº Fiscal: Portugal Nome:
Morada:
Trabalhador:
Nº: Nº Doc: Bilhete de Identidac Nome:

Anexo 8. Base de Dados OLA – Gestão de Contratos

OLA 5.0 (Release 5.9.22)

Geral Recrutamento Comercial Propostas Pedidos Credenciais Contratos Análise Risco Ferramentas Ajuda

Pesquisa de Contratos

Nº Contratos: 13

Tipo Contrato	Tipo Salário	Nº Pedido	Nº Proposta	Data Inicio	Data Fim Provável	Data Fim Real	NÃO Renovável	Nº Renovações	Data
Termo Certo	Mensal	4798	1003	22-08-2011	09-09-2011	09-09-2011	<input checked="" type="checkbox"/>	0	22-0
Termo Certo	Mensal	4751	1055	09-08-2011	12-08-2011	19-08-2011	<input checked="" type="checkbox"/>	0	09-0
Termo Certo	Hora Trabalho	4982	909	14-10-2011	13-11-2011	13-03-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	0	14-1
Termo Certo	Hora Trabalho	4983	909	14-10-2011	13-11-2011	13-03-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	0	14-1
Termo Certo	Hora Trabalho	4984	1099	15-10-2011	14-11-2011	14-03-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	0	15-1
Termo Certo	Mensal	7046	1344	27-05-2014	01-06-2014	01-06-2014	<input checked="" type="checkbox"/>	0	27-0
Termo Certo	Hora Trabalho	7051	1298	02-06-2014	08-06-2014	08-06-2014	<input checked="" type="checkbox"/>	0	02-0
Termo Certo	Hora Trabalho	7065	1298	09-06-2014	15-06-2014	15-06-2014	<input checked="" type="checkbox"/>	0	09-0
Termo Certo	Hora Trabalho	7073	1298	16-06-2014	22-06-2014	22-06-2014	<input checked="" type="checkbox"/>	0	16-0
Termo Certo	Hora Trabalho	7124	1298	23-06-2014	27-06-2014	27-06-2014	<input checked="" type="checkbox"/>	0	23-0
Termo Certo	Hora Trabalho	4758	908	05-08-2011	04-01-2012	04-03-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	4	05-1
Termo Certo	Hora Trabalho	4759	908	05-08-2011	04-01-2012	04-03-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	4	05-1
Termo Certo	Hora Trabalho	4760	1098	06-08-2011	05-06-2012	05-06-2012	<input checked="" type="checkbox"/>	9	06-0

